

Sembrando semillas para el éxito: La implementación de la supervisión reflexiva y el coaching para la educación de la primera infancia

- Sowing Seeds for Success: Implementing Reflective Supervision and Early Childhood Coaching -

19th Annual Birth to Three Institute 2015

Heath Ouellette: Hola y bienvenidos a Sembrando semillas para el éxito: La implementación de la supervisión reflexiva y el coaching para la educación de la primera infancia. Mi nombre es Heath Ouellette y estoy aquí con mi copresentadora, Nancy Seibel.

Nancy y yo hemos trabajado conjuntamente por varios años, cuando era director, Nancy ayudó a apoyar el programa, en el cual estaba trabajando para implementar supervisión reflexiva y coaching. Y en forma más reciente, tuvimos la oportunidad de tener una presentación en la Región VII, una presentación de día completo sobre supervisión reflexiva y coaching. Les cuento un poco sobre mí antes de que comencemos.

Como mencioné fui director del programa Head Start, y además, tengo experiencia trabajando con los sistemas de asistencia técnica y de capacitación para la Oficina de cuidado infantil y para la Oficina Nacional de Head Start. Nancy, ¿te gustaría presentarte?

Nancy Seibel: Bueno, hola a todos. Estoy tan contenta de que estén con nosotros. Soy la fundadora y directora de Keys to Change. Esta es una consultora para la primera infancia y para las prácticas de coaching, ubicada en Catonsville, Maryland, no muy lejos de donde nos encontramos hoy. Estamos en Washington, D.C. Muy bien.

Heath: Me gustaría revisar nuestra agenda brevemente. En esta hora, Nancy y yo vamos a conversar con todos ustedes sobre porqué se debería implementar la supervisión reflexiva y el coaching en sus programas. Les proporcionaremos una perspectiva general de la supervisión reflexiva y el coaching. Queremos pasar un tiempo profundizando en las prácticas basadas en las relaciones y cómo estas prácticas se entrelazan con la supervisión reflexiva y el coaching.

Después, también, hablaremos sobre la planificación para el cambio en sus programas, además de cómo implementar supervisión reflexiva y coaching y de algunas de las semillas para el éxito que nosotros hemos aprendido a través de los años que los pueden ayudar a ustedes a tener éxito al implementar estas dos estrategias. Nuestros objetivos de aprendizaje del día de hoy son, referirnos a la implementación de la supervisión reflexiva y del coaching en la primera infancia, y queremos hacer esto en el contexto de las prácticas basadas en las relaciones y en las organizaciones basadas en las relaciones.

También, queremos conversar sobre la reflexión por, en y sobre las acciones y cómo esto se relaciona a la implementación y a las estrategias que pueden emplear en los programas. Y por último, esperamos proporcionarles un modelo de preguntas reflexivas y de actividades que puedan usar en sus programas cuando implementen supervisión reflexiva y coaching. Como mencioné, ¿por qué se debería implementar la supervisión reflexiva y el coaching? El ejemplo

aquí en la diapositiva se refiere al objetivo que tenemos de formar y apoyar a nuestros equipos, nuestro personal, nuestros maestros, nuestros defensores de los servicios familiares, nuestros visitantes domiciliarios con respecto a su conocimiento y al desarrollo de sus competencias y a la implementación de estas nuevas competencias en contexto y en su trabajo.

En general, lo que me gustaría plantear es que tenemos una fuerza laboral increíble, pero el trabajo puede ser desafiante y difícil. Normalmente, trabajamos con familias y nuestro personal realiza el trabajo con ellos. Y las dos estrategias que vamos a compartir con ustedes hoy — Las estrategias que vamos a compartir con ustedes hoy ayudarán a nuestros equipos, a nuestro personal a explorar lo que sucede con ellos y ayudará a nuestro equipos a reflexionar sobre cuál es la mejor manera de abordar el trabajo y progresar.

Nancy: OK. Entonces, tuvimos la ocasión de pensar en por qué deberíamos implementar supervisión reflexiva o coaching o ambos y cuáles son algunas de las cosas esenciales que queremos lograr al hacerlo. Lo que me gustaría hacer ahora es comenzar a plantear estos dos enfoques como métodos basados en las relaciones para fomentar el desarrollo y el crecimiento profesional del personal. Vamos a comenzar compartiendo algunas de las definiciones que usaremos a efecto de nuestra conversación de hoy. Y déjenme ver si esto se puede ver realmente, sí. OK.

Entonces, cuando miran esta definición y esto está en un folleto — No sé si ya bajaron los folletos. Y si lo han hecho, está bien. Y si no lo han hecho, pueden hacerlo más tarde. Y ahí tendrán esta definición y otras más que vamos a mencionar. El énfasis, como pueden ver aquí y al pensar en supervisión reflexiva, es en las relaciones y en desarrollar relaciones que apoyen las fortalezas en el supervisado y que proporcionen asociaciones para manejar vulnerabilidades.

Esa relación permite que el supervisado explore en forma más extensa la influencia que tienen las relaciones en otras relaciones. Puede que hayan oído el término del proceso paralelo en las relaciones y sobre eso se trata esto. Y esto ayuda a desarrollar la autoconciencia y fortalece la autorregulación. Y para el coaching tenemos otra definición. Gracias. Y esta definición de alguna forma se diferencia de la definición de supervisión reflexiva en cuanto a que enfatiza el coaching como una estrategia de aprendizaje para los adultos, que proporciona una oportunidad para aprender del trabajo al reflexionar sobre la acción y sobre los resultados de esa acción y lo que aprendimos de esto, para prepararse para lo que viene después.

Heath: Una cosa que nos gustaría enfatizar es que a pesar de que hay similitudes entre la supervisión reflexiva y el coaching, existen distinciones marcadas entre las dos.

Nancy: Y tendremos la oportunidad para detenernos en estas dos distinciones. Aquí, estamos analizando la supervisión reflexiva y cuáles son los tres aspectos que la definen. La supervisión es un trabajo muy amplio que conlleva muchas responsabilidades. Comprende responsabilidades de tipo administrativo y estas tienen que ver con asegurarse de que las personas entienden las políticas y procedimientos, las cosas que hacemos para el control de calidad. Y puede que ustedes la asocien a otras cosas, que son parte de la supervisión administrativa que realizan ustedes o sus supervisores.

Y si es así, ¿por qué no las agregan a la lista a través del chat para que las puedan compartir con todos? Los supervisores, también, inspeccionan los servicios y tienen la responsabilidad de

asegurarse de que cada niño y familia tenga acceso a los programas de apoyo y de intervención que ofrecemos y de que esto suceda de una manera adecuada. Entonces, esto puede incluir cosas como crear procedimientos para realizar el proceso de admisión con nuevas familias y niños, determinar tiempos para llevar a cabo las observaciones y evaluaciones, desarrollar el currículo y las estrategias de entorno para apoyar a los niños, desarrollar acuerdos de asociaciones familiares, revisar las planificaciones de salud y ofrecer referencias cuando sea necesario.

Así es que repito, ustedes pueden tener otros ejemplos de cosas que piensas que son importantes y que pueden compartir en el chat. Y después están los aspectos reflexivos de la supervisión. Y esto realmente está enfocado en las relaciones y en desarrollar una relación segura y de confianza entre el supervisor y el supervisado, para que sea posible explorar los procesos paralelos, lo que pasa en esta relación influye en el trabajo del supervisado con las familias y los niños que participan en el programa.

Y el trabajo del supervisor al hacer esto es permanecer atento, escuchar cuidadosamente, estar emocionalmente presente y disponible, desarrollar una relación segura y de confianza y ayudar a que las cosas se den y ayudar a crear un entorno que permite que el supervisado se mire hacia adentro para que los aspectos intrapersonales, los sentimientos y pensamientos que se manifiesten, además de lo que pasa entre ellos y las otras personas.

Heath: Una de las cosas que me gusta destacar en esta diapositiva es que nos permite pensar en los diferentes aspectos de la supervisión reflexiva. Y una de las cosas que me he dado cuenta, como director y al hablar con colegas, ya sea en el equipo de gestión o con maestros y visitantes domiciliarios, es que su entendimiento de supervisión reflexiva, y aunque muchas personas dicen que practican supervisión reflexiva en mi experiencia, me he dado cuenta que la mayoría de las personas practican servicios de administración y de inspección.

Es la parte verdaderamente reflexiva que pienso que nuestro campo en particular no está seguro de lo que realmente significa, y aunque se podría llevar a cabo de una forma más informal, son estos los espacios que pienso que son excelentes para establecer un diálogo preliminar con sus programas y con su personal para analizar en forma profunda a lo que nos estamos refiriendo cuando hablamos de las prácticas de supervisión reflexiva. Y creo que esta lista es un buen comienzo para hacer esto.

Nancy: En términos de lo que mencionamos al comienzo, que queremos compartir con ustedes preguntas reflexivas que pueden utilizar para facilitar las conversaciones sobre esto. Y una de esas preguntas reflexivas, podría ser reunir a personas para hablar sobre la supervisión en nuestra organización. ¿Qué piensan que es la supervisión reflexiva y cómo funcionaría? Encontrarán estas y otras preguntas que pueden ser realmente útil en términos de avanzar, en los folletos que también están disponibles para descargar si no lo han hecho todavía y estaremos usando más ejemplos sobre esto.

Heath: Cuando era director, recuerdo haber sido un director nuevo y preguntarle a las personas del programa sobre lo que era supervisión, y muchos de ellos decían que practicaban supervisión reflexiva. Y no fue hasta un año atrás, asumí algunas cosas, pensando en que esto era exactamente lo que estaban haciendo en el programa, pero a medida que comencé a preguntarme más preguntas reflexivas a mí mismo e informarme mejor sobre las prácticas, ahí

fue cuando verdaderamente me di cuenta dónde se encontraba la gente en el proceso de supervisión reflexiva y colaborativa y que era la parte reflexiva, la cual necesitábamos comenzar a analizar.

Nancy: Veamos lo que es coaching. Coaching, también, puede pensarse dentro de tres aspectos, y estos aspectos están relacionados al propósito central del coaching, que es reconocer y fortalecer el conocimiento y las prácticas existentes, desarrollar conocimiento y habilidades nuevas y promover la autoevaluación y aprendizaje continuo con el fin de mejorar la calidad de los servicios. Entonces, la supervisión reflexiva, de la cual estábamos recientemente hablando, es un enfoque que comienza apenas alguien entra a trabajar en una organización y continúa a través de su participación con esa organización, porque ese tipo de crecimiento profesional que tiene apoyo se manifiesta como una necesidad continua, mientras que el coaching tiene una duración más definida.

Así es que comienza con el reconocimiento de una meta de aprendizaje y termina cuando esa meta se ha llevado a cabo. Y los tres aspectos de aprendizaje que el coaching puede abordar son la transferencia del aprendizaje, que tiene que ver con invertir dinero para enviar a las personas a capacitación o para traer un instructor y realizar talleres significativos. ¿Y después qué? Las personas asisten a las clases o en sus entornos basados en el hogar, y enfrentan desafíos que no eran parte de la capacitación y no se sienten seguros de lo que tienen que hacer.

Entonces, el coaching ayuda con esas cosas que suceden en la vida real y ayuda a conectar lo que se ha aprendido con lo que realmente pasa para poder hacer cambios útiles en la práctica. La otra forma en que el coaching puede ser útil es que puede ofrecer aprendizaje cuando se necesita. Ustedes quieren una respuesta a una pregunta que ha surgido ahora y los coaches pueden trabajar con ustedes para obtener la información que se necesita. Y después se encuentran los estándares de fidelidad.

Todos escuchamos bastante de las prácticas basadas en la evidencia. Y muchas veces, para que puedan lograr estas metas, tienen que implementarlas muy cuidadosamente. Y si es que tenemos que hacer adaptaciones, las tenemos que hacer estando bien conscientes de donde nos van a llevar. Entonces, el coaching puede ayudar con el proceso de implementación de un modelo basado en la evidencia para el salón de clases o para las visitas domiciliarias.

Heath: Una de las razones del por qué queríamos dedicar tiempo para hablar con ustedes hoy para referirnos a los tres aspectos de la supervisión reflexiva y el coaching, es considerar que van a comenzar a pensar desde la perspectiva del programa, ¿quieren implementar supervisión reflexiva y/o coaching? No hay una respuesta mala o buena. El otro aspecto a considerar para muchos programas es con respecto a los recursos. Y, ¿son las mismas personas o la misma persona que proporciona supervisión reflexiva? ¿Es esa misma persona, también, la que va a proveer el coaching? Y nos encontramos con que muchas personas al comienzo confundirán las dos y las combinarán en una.

Y aunque es posible y muchos programas eligen tener a la misma persona proporcionando supervisión reflexiva y coaching, hoy queremos dedicar tiempo para analizar las diferencias y los diferentes propósitos de cada uno y lo que quieren lograr como resultado de esto. La otra cosa que pensamos que es importante es considerar si lo va a realizar la misma persona o diferentes personas.

En el caso del programa donde trabajé, tomamos la decisión de tener a diferentes personas, por las razones que muestran estas diapositivas, queríamos a alguien que verdaderamente podría proveer supervisión reflexiva y que fuera diferente de la persona que trabajara con nuestro personal y que hiciera coaching a nuestro personal. Esta es una consideración importante que todos tienen que tener en cuenta, cuando empiezan el proceso de la implementación.

Nancy: Esa es una gran pregunta sobre implementación que se tiene que abordar.

Heath: Una de las cosas que me sorprende cuando analizamos la supervisión reflexiva y el coaching son las relaciones. Es algo que es esencial en ambas prácticas y en las estrategias y prácticas que empleamos cuando implementamos supervisión reflexiva y coaching. Son importantes las relaciones en el contexto en que las tenemos, que tengamos relaciones seguras entre el supervisor y la persona que está supervisando, de la misma forma que lo hace el coach con la persona que recibe el coaching.

Es importante que saquemos partido de esas relaciones para influenciar otras relaciones. — Así es que hoy queremos dedicar algún tiempo para conversar sobre las prácticas basadas en las relaciones y cómo se vinculan, ya sea a la supervisión reflexiva y al coaching.

Nancy: Y para mí, una de las cosas que es muy importante, y pienso que para Heath, también Hemos hablado sobre esto bastante. Y esto tiene que ver con organizaciones basadas en las relaciones operando de acuerdo a los principios que vamos a presentar a fin de proporcionar el contexto necesario para implementar coaching o supervisión reflexiva. Estas prácticas van a prosperar cuando se implementan en una organización que trabaja en una forma consistente con estas dos prácticas basadas en las relaciones. Así es que echemos un vistazo. — “Bueno, ella ha dicho muchas cosas. ¿A qué se refiere ella con eso?”

Pensé que quizás utilizando una viñeta para ayudar a entender estos puntos, sería una buena forma de hacerlo. Así es que Heath y yo lo vamos a demostrar. Esta viñeta está basada en hechos reales, no es exactamente de una situación real. Lo adaptamos un poco para el propósito de hoy día. Vamos a hablar de Sandra, que es la directora del programa de cuidado de niños Children and Families First. Ella se encontró con que el puntaje de la preparación escolar de los niños de 2 y 3 años era un poco bajo. De hecho, se encuentran lo suficientemente bajo para que los fondos del programa estén en peligro.

Bueno, esto no está bien, así es que está viendo qué hacer. Pensó en cómo ella envió a todo el personal a una capacitación de tres días para promover la preparación escolar en niños pequeños e incluso así no están poniendo en práctica lo que aprendieron. Revisando y analizando todo esto, ella se dio cuenta de que, tal vez, los maestros necesitan un poco más de apoyo y que un coach los podía ayudar a considerar las ideas y las destrezas que practiquen en la capacitación y que pudieran implementarlas en el salón de clases, teniendo en cuenta todos los desafíos que los maestros enfrentan cada día. Así es que quiere contratar a un coach. Decide conversarlo con su supervisor para que reflexionen sobre la trayectoria que está tomando su organización.

Su organización ha aprendido los principios basados en las relaciones y los ha adaptado como una forma de proceder positiva a fin de conducir las políticas y las prácticas del programa, también como, las prácticas individuales. Bueno, este es un proceso y han estado trabajando en

esto por más de uno año y piensan que quizás la forma de seguir adelante con la idea de coaching, es utilizar los principios para conducir los principios de la práctica basada en las relaciones para involucrar a los maestros en todo el proceso, lo cual podría traer un cambio significativo y ciertamente tiene un gran impacto para ellos. — Espero que las puedan ver y leer. El primer principio dice colaboración.

Y la colaboración está realmente dirigida a todos los que trabajan en asociaciones para establecer objetivos compartidos y una visión compartida. Y vamos a analizar una forma en que Sandra podría usar esto al comienzo de su reunión, para hacer participar a todos y así puedan colaborar en esta idea del coaching.

Heath: Claro. Y parte de esta información está en el folleto, "Preguntas para guiar el desarrollo del entendimiento compartido". Una de las estrategias que hay que considerar como programa es definir qué significa la supervisión reflexiva y/o el coaching para el programa de ustedes. Existen definiciones profesionales y pueden adoptar esas definiciones profesionales, como las que les hemos proporcionamos.

En el programa para el cual trabajé, sentimos que era importante dedicarle tiempo al análisis de las definiciones y los colegas, los gerentes con los que trabajaba y que estaban liderando el proceso, particularmente, implementando el coaching, realmente dedicaron tiempo analizando esto en forma colaborativa con los maestros, con los visitantes domiciliarios, lo que significaba verdaderamente, ¿cómo definiríamos, como programa, el coaching y cómo funcionaría en nuestro programa? Así es que comenzando con una definición simple para que todos se sientan, desde el principio, parte de lo que eso va a ser en el programa, es una excelente forma de comenzar.

Nancy: Entonces, una de las formas en que Sandra solía comenzar esta conversación era diciendo, "No estoy segura qué es lo que piensan o entienden por coaching en la primera infancia. Así es que conversemos sobre esto. ¿Qué es lo que les viene a la mente cuando lo digo?" Y eso animaba a llevar una conversación abierta y esto nos lleva al segundo principio, que son las comunicaciones abiertas. Y las comunicaciones abiertas se basan en que está bien opinar y se alienta a decir lo que uno siente, a compartir la opinión propia, las ideas y los desacuerdos.

Entonces, en este ejemplo, los maestros compartieron eso, después de que tuvieron la conversación sobre coaching, compartieron durante la capacitación y después de que finalizó no estaban seguros de lo que realmente se esperaba de ellos. Y también, sintieron como que se les enseñó bastante sobre la promoción de la preparación escolar y se expusieron buenas ideas, pero ya tenían bastante en que preocuparse. Y ahora era una cosa más que hacer en sus jornadas que ya estaban completas. Y así es que estuvo bien tener esa conversación. Y esto nos lleva al próximo principio. Todos están estrechamente relacionados.

Heath: Sí, Nancy, quería agregar algo más, y aunque no está relacionado con coaching. Si te acuerdas, cuando viniste. Nancy vino al programa en el cual yo estaba trabajando e hizo una capacitación en supervisión reflexiva. Y en el medio de esa capacitación, uno de nuestros maestros se paró y admitió con mucha valentía lo intimidante que era escuchar esa conversación e incluso reconoció y dijo, "Me están pidiendo algo que no estoy segura si podré entregar".

Y para mí, aunque me sentí un poco incómodo al escuchar a alguien que admitía que no estaba segura si aceptaba lo que estábamos ofreciendo, fue un momento OK y seguro para ella de decir cómo se sentía en forma honesta en ese momento. Y esos son los espacios que hay que crear en los programas y pensar, ¿cómo se puede participar en un diálogo y sentirse cómodo, incluso si las personas no están de acuerdo? Porque parte de la implementación es ayudar a las personas a que lo acepten y hay que reconocer dónde comienzan las personas desde el principio.

Nancy: Y ese reconocimiento y comprensión ayuda a darle forma a la planificación, así es que cuando pensamos en esto — Y volveremos a este punto porque es muy importante. Este tipo de comentarios, los que los maestros hicieron en el ejemplo y el de la maestra, también, nos ayuda a comprender el impacto del contexto. Este principio, diría que tomó un poco — Me costó trabajo entenderlo y creo que le pasa lo mismo a mucha gente.

Así es que trabajé mucho en este y finalmente entendí que el contexto tiene que ver con lo que nos rodea. Puede ser en entorno físico, donde se encuentran sentados en este momento, pero también, puede ser el entorno social y emocional e incluso el entorno de la comunidad más extendida y en el del país. Entonces, cuando hay recortes del financiamiento a nivel federal, nos afecta a todos. Es parte de nuestro contexto.

Cuando nuestra organización decide implementar cambios o tiene que implementar cambios, es parte de nuestro contexto y tiene un impacto. Entonces, en esta reunión, los maestros expresaron su preocupación por la presión que sentían debido a todos los cambios que se habían llevado a cabo el último año al tener nuevas expectativas en el procedimiento de evaluación, nuevo currículos que implementar y nuevo requisitos y expectativas para los visitantes domiciliarios y para los maestros de niños pequeños. Eso era bastante y ahora nos están hablando de hacer algo con la preparación escolar.

Y, ¿qué es lo que nos exigen aquí? Y Sandra pudo admitir el impacto de todos estos cambios en ella misma, en los maestros y en toda la organización. Y ella hizo algunas preguntas sobre que podría ser beneficioso, como por ejemplo, si sería útil que el coach con el que participaran pudiera ayudar a los maestros a pensar en formas creativas de implementar las estrategias de preparación escolar en sus rutinas del día a día, que ya están realizando en el salón de clases. Y esa fue una conversación muy provechosa.

Otro de los principios tiene que ver con el respeto por las personas, el reconocer, respetar y beneficiarse de las perspectivas únicas que cada persona aporta. Entonces, los maestros comenzaron a generar ideas durante esta conversación y algunas de ellas estaban relacionadas con que cada uno tiene diversos intereses y es bueno para realizar diferentes cosas, por ejemplo, a mí me encanta narrar historias. A María le encantan las actividades artísticas. Joe es muy bueno para leer con niños y para actuar la historia con títeres. ¿Podemos usar esas estrategias? Sandra pensó que esto se podía desarrollar, que las personas querían aportar con lo que les gustaba en cuanto a la iniciativa de la preparación escolar.

Así que por que tener a un coach que nos ayudara con las estrategias que presentó el instructor, las cuales eran importantes, y cómo aportamos nuestras cualidades en el salón a medida que trabajamos en colaboración en la preparación escolar para los niños pequeños. El crecimiento y aprendizaje continuo es comprometerse con permanentemente actualizar el conocimiento y nuestras destrezas y, a la vez, estar abierto a nuevas ideas, porque algunas veces, seguimos

haciendo lo que hemos estado haciendo porque es lo que hemos estado haciendo por 10 años y lo sabemos hacer bien. Y entonces, la idea era — que se volvió parte de la conversación fue que trabajar con un coach nos permitía continuar nuestro aprendizaje y verlo fuera del entorno formal de la sala del taller de capacitación y situarlo en el entorno en donde realmente trabajamos. Sigue.

Heath: Solo quería agregar que una de las cosas que recuerdo del programa en donde trabajé fue que tomamos una decisión estratégica de no solicitarles a los maestros que tuvieran un coach, pero que cuando un maestro estuviera trabajando en su plan de desarrollo profesional con el supervisor, sería un recurso que podían utilizar en el programa. Y al principio no tuvimos muchas solicitudes. Estábamos un poco dudosos de si el personal, los maestros, los visitantes domiciliarios estarían realmente interesados en coaching, pero solo tomo uno y después le preguntamos a algunos maestros si es que querían participar en el programa piloto.

Y una vez que vivieron la experiencia de tener un coach, pudieron compartirla con sus pares, y poco después tuvimos mas solicitudes de lo que habíamos pensando para cubrir sus necesidades, pero es una de esas cosas donde, si como organización estás empoderando a los maestros, empoderando a los visitantes domiciliarios para que sean responsables de su propio crecimiento, de su propio aprendizaje continuo, que sería un excelente recurso si están empoderados para hacerlo.

Nancy: Y pienso que esto se conecta con nuestra idea de estar comprometidos con las prácticas reflexivas, otro principio de las prácticas basadas en las relaciones y las organizaciones basadas en las relaciones, y es dedicar tiempo y crear un espacio para pensar cuidadosamente y aprender del trabajo. Y una de las ideas centrales en el coaching es que se toma tiempo para pensar en lo que se hizo, por qué lo elegiste, ¿qué es lo que se estaba tratando de lograr? -¿cómo funcionó? ¿Funcionó de la forma que esperábamos? ¿Quiero probar algo diferente la próxima vez?, para que este proceso de reflexión se conecte con nuestro crecimiento y aprendizaje continuo al ayudarnos a crecer desde el proceso de trabajo y así fortalecer las prácticas.

Y después, por último, los altos estándares profesionales. Y esto comprende bastante, también. Puede ser sobre nuestra ética profesional. Puede ser sobre lo que esperamos de cada uno como equipo. Queremos que todos contribuyan de la mejor forma y trabajen para lograr los mejores resultados posibles para los niños y las familias. y escuchamos de uno de nuestros maestros que comentó que trabajamos con muchos niños y familias que viven en circunstancias muy difíciles y enfrentan un gran número de inequidades e injusticias. Y eso puede afectar sus logros escolares y, a su vez, afectará a sus vidas a largo plazo.

Entonces, sí podemos tomar ventaja de cada oportunidad para preparar a los niños y a sus familias para que los niños tengan éxito escolar, estamos haciendo lo que se supone que deberíamos hacer. Por eso estamos aquí. Y ese fue una llamada a los altos estándares profesionales que vino de ella. Pienso que queríamos proporcionar esto de nuevo, cuando se tiene una organización que está comprometida con cada uno de estos principios y después presentas un proceso como el coaching o como la supervisión reflexiva, que opera de acuerdo a los mismos principios, significa que conseguiste poner en su lugar una de las semillas importantes para el éxito.

Quisiera dedicarle un poco más de tiempo para tener un análisis más profundo sobre la reflexión. Y se le puede dedicar mucho tiempo a uno de esos principios, pero en el tiempo que nos queda, quisiera referirme a cómo la reflexión por, sobre y en la acción hace una diferencia en la práctica profesional y, también, en las organizaciones. Así es que estas son las tres partes que configuran toda reflexión. Y cuando estamos reflexionando por la acción, estamos haciendo lo que hizo Sandra y su supervisor y lo que hizo Heath en su programa al prepararse para hacer algo. Estás pensando en lo que queremos lograr, cómo lo vamos a hacer, que puede pasar, cuál es la mejor forma de proseguir. Y después te estás preparando para actuar.

Cuando se reflexiona sobre la acción, se está pensando en una situación pasada. OK, hicimos lo que nos propusimos. ¿Cómo funcionó? ¿Queremos hacer algún cambio? Reflexionar sobre la acción nos presenta la oportunidad de hacer una corrección, ya sea en una práctica profesional de una persona o en cosas que no están funcionando de la manera que pensamos dentro del cambio de la implementación, del plan o en la política a nivel organizacional. Así es que dedicarle tiempo a reflexionar sobre la acción es importante. Y después, la reflexión en acción es la parte más difícil.

Y es por esto que reflexionamos sobre la acción y por la acción, porque, ¿qué pasa en las prácticas de la primera infancia? ¿Lo inesperado, cierto? Cosas, que nunca sucedieron antes, suceden ahora, y hay que ajustarse y adaptarse y lidiar con eso en el momento, manteniendo el enfoque en la meta. Entonces, cuando eres capaz de integrar todo lo que has aprendido en la reflexión por la acción y sobre la acción, y las reflexiones en las acciones mejoran aún más, son aún más efectivas.

Lo mismo pasa a nivel de la organización, porque, ¿qué pasa cuando comienzas a poner en práctica un plan? Algo imprevisto puede suceder y puede desestabilizarte, ¿cierto? Y puede impedir que continúes en tu propósito original. La reflexión en acción a nivel organizacional tiene que ver con tomar en cuenta algún evento inesperado. Puede que sea la salida de un miembro del personal de liderazgo que era clave en el proceso. Tal vez, es un cambio en los fondos que están disponible.

Tal vez, las necesidades de la comunidad requieren que se tome una nueva dirección y entonces, estás trabajando para llevarlo a cabo. ¿Cómo respondes a lo inesperado y sigues enfocándote en la meta, que es implementar el cambio que tú comenzaste? Y esto necesitará de una reflexión en acción de parte de la organización. Vamos a referirnos a esto un poco más y Heath nos va a guiar para observar un modelo de un proceso para crear un entendimiento compartido de los principios basados en las relaciones. ¿Quieres volver?

Heath: Sí. Disculpen.

Nancy: [Risas]

Heath: Una de las cosas que pienso es importante como organización es dialogar sobre esta diapositiva en particular y a lo que quieres decir con reflexión por acción, sobre la acción y en acción. Y pienso que tienes a razón cuando dices que somos realmente buenos en la reflexión por la acción y en la reflexión sobre esta, pero en el momento, al verdaderamente reflexionar y escuchar, y esto tiene que ver con los principios al estar en una organización basada en las relaciones.

Y mencionaste el respeto. Y recuerdo que cuando comenzamos a implementar coaching, el personal nos comunicó que no había tiempo. No había tiempo para dedicarle a la reflexión. Se sentían como — Estábamos grabando. No tuvieron tiempo de ver los videos. No tenían el tiempo necesario para estar con el coach. Y al respetar, permitir una comunicación abierta y reconociendo las cosas en el momento, no después, no en los próximos meses, sino en el momento nos preguntábamos, ¿qué podíamos hacer con este desafío que teníamos? ¿Cuáles eran las opciones?

Y esa es una indicación segura de un programa que está reflexionando en el momento, pensando en cómo se pueden ajustarse y adaptarse. Dicho esto, hay que estar de acuerdo con el equipo en ajustarse y adaptarse en el momento. Y esto es algo que hay que conversar al comienzo, a medida que las cosas se presenten, ¿vamos a hacer flexibles? ¿Vamos a estar bien con esto?, Pensamos que íbamos en esta dirección, pero ahora necesitamos dirigirnos a esta otra dirección. No significa que no llegaremos al final — al mismo lugar hacia el final, pero a este punto, si estamos verdaderamente reflexionando en acción, ¿estaremos dispuestos a hacer adaptaciones en el camino? Y teniendo esta conversación desde el principio.

Nancy: Eso tiene mucho sentido.

Heath: Quería dedicar algunos minutos para conversar sobre cómo crear un entendimiento compartido de las prácticas basadas en las relaciones. Así es que se los hemos presentado y Nancy nos facilitó una viñeta de un ejemplo de un director realizando el proceso y utilizando las prácticas en su programa. Queremos destacar que es importante dedicarle tiempo a aprender sobre las prácticas basadas en las relaciones. ¿Que significan verdaderamente? Y ¿qué significan para tu organización? Porque puede que no signifique la misma cosa para todas las personas en tu organización.

Puede que no coincidan con la organización que está próxima. Y aquí hay algunos ejemplos para proveer capacitación y oportunidades dirigidas al personal para que aprendan sobre las prácticas basadas en las relaciones. Otra excelente opción es pensar en grupos de debate o grupos de estudio para que analicen, ¿qué significa esto? ¿A qué nos referimos cuando decimos que nos respetamos unos con otros? ¿A qué nos referimos cuando decimos que vamos a practicar y reflexionar como prioridad de nuestra organización?

Nancy: Y me estaba preguntando, quizás, incluso puedo compartir el ejemplo de cómo lo hiciste, que pienso que fue interesante. Hay publicaciones disponibles sobre supervisión reflexiva y coaching, pero en el ejemplo de tu caso, estabas refiriéndote a la supervisión reflexiva. Y los miembros del equipo que estaban participando en la implementación de esto con respecto a su personal asistieron, se sentaron y leyeron en conjunto. Después, se juntaron en pequeños grupos y conversaron sobre lo que encontraron que era importante en el capítulo que habían leído y cómo utilizarían esa información en sus trabajos. Y eso de alguna forma los ayudó a darle vida a todo el proceso y a ver que iban a hacer como próximo paso.

Heath: Sí, fue realmente un momento de animar y empoderar — en ese caso, fue el gerente del centro a fin de que fuera parte del desarrollo y el análisis, ¿qué significaba supervisión reflexiva para nosotros? Y en el contexto de las prácticas basadas en las relaciones. La próxima cosa que incluimos aquí es sobre la evaluación de la práctica actual. Y este es un paso que muchos de

nosotros puede saltarse en el camino. Podemos decir, “Oh, eso es exactamente lo que queremos. Tomemos ese camino”, pero necesitamos tiempo para pensar en dónde está la organización hoy en día.

Entonces, si piensan en las prácticas de la supervisión reflexiva, ¿dónde está tu organización en cuanto a la valoración del crecimiento, el crecimiento continuo y el aprendizaje? ¿Cuáles son las cosas que estás haciendo actualmente que sugiere que esa una de las cosas que valoras? ¿Y qué es lo que estás haciendo que sugiere que no estás seguro si valoras esas cosas? Y es importante pensarlo no solo desde la perspectiva de la organización, sino también de cómo se sienten las personas de tu equipo? Así es que usamos bastante la palabra “respeto” en nuestra organización.

Repito, ¿qué hacemos que demuestra que respetamos a nuestros visitantes domiciliarios, que respetamos a nuestros coordinadores de alimento? Y ¿qué es lo que hacemos que demuestra que no los respetamos necesariamente? Y preguntémosle lo que piensan sobre esto. Entonces, se trata de realmente dedicarle tiempo a la organización para evaluar lo que se tiene y cuál — cuál es el lugar de partida? Igualmente, hay que pensar en los valores organizacionales. ¿Cuáles son tus valores organizacionales actuales? Y, ¿son consistentes? Y sí lo son, identificar dónde son consistentes.

Y si no son consistentes con las prácticas basadas en las relaciones, ¿dónde se necesita cambiar? ¿Qué necesitas para adoptar o qué necesitas pensar de manera diferente para asegurar que estás verdaderamente tomando en cuenta todas las prácticas y que significan para tu organización? Esta próxima es una que hemos analizado bastante en Head Start, que tiene que ver con la visión, metas y objetivos. ¿Qué es lo que realmente estás tratando de lograr? Entonces, aquí hay que reflexionar sobre, ¿por qué quieres implementar supervisión reflexiva? ¿Por qué deberías implementar coaching? ¿Cuál es tu objetivo final? ¿A dónde estás tratando de llegar? Y escribirlo junto con tu equipo para que no estés dirigiendo al equipo, “Por este motivo lo estamos haciendo”. Sino que como equipo, llegas a una visión compartida diciendo, “Este es el motivo por lo que lo estamos haciendo.

Este es el punto. Esto es lo que queremos lograr en nuestro programa”. Y de igual forma, ¿cómo lo hacemos? ¿Cuáles son las metas y los objetivos que emplearemos para llegar a esa visión? para llegar a ese lugar?, donde podemos decir, dentro de un año, aquí es donde queremos que llegue nuestra organización. Dentro de cinco años, aquí es donde nos gustaría que llegue nuestra organización.

Nancy: Y esos pueden ser indicadores muy útiles, porque te permite reflexionar en lo que está pasando con el fin de reflexionar en lo que viene y poder decir, ¿hasta qué punto logramos esta meta? ¿Es todavía una meta? ¿Queremos cambiarlo? ¿Queremos hacer algunos cambios en lo que estamos haciendo para poder reafirmar esa meta? Entonces, este proceso involucra algún tipo de estudio de la organización, una toma de conciencia, el establecimiento de una visión y de metas y algún tipo de organización, para así usar todos estos elementos a fin de avanzar y progresar y mantener un registro a través del tiempo.

Heath: Creo que lo que estamos diciendo aquí es que, si es que quieren implementar coaching, ¿por qué lo quieres hacer? ¿Lo estás haciendo porque es lo que todos están haciendo? ¿Lo estás haciendo porque esta es la novedad más reciente? ¿Qué es lo que realmente estás tratando de

lograr? ¿Cuál es tu meta? ¿Cuál es tu objetivo aquí? Y en esencia, estamos realmente hablando de cambio, pensando en cómo progresar con la organización, el programa, desde cómo se encuentra hoy en día a lo que quieres que llegue en tres o cinco años. Existe un gran enfoque en la preparación escolar.

Nosotros sabemos como programas nos exigen responsabilidades para la preparación escolar, hay un gran foco en los resultados del niño y en los de la familia. Nancy y yo hemos preparado una lista de cosas para que piensen en la planificación de cualquier cambio que tengan sus programas. Estas son cosas que hemos aprendido al ayudar al programa en donde trabajaba, además de lo que hemos aprendido en otras capacitaciones y en lo que ha funcionado en terreno.

Hemos conversado bastante sobre el entendimiento de las perspectivas de los otros. Hemos conversado bastante sobre la perspectiva de nuestros maestros y visitantes domiciliarios. ¿Pero le dedicamos tiempo a pensar en la perspectiva de las familias? Una pregunta importante es, ¿cómo les está yendo a las familias en nuestro programa? ¿Cómo les está yendo a los niños en nuestro programa? Y preguntarles cómo les está yendo.

También, los otros y aquí es importante pensar en los otros que son parte de tu organización. Puede que tu organización sea autónoma, pero, ¿qué piensa el congreso? ¿Qué piensa el Consejo de Políticas? Además, si eres parte de una organización más grande, ¿Qué piensan los otros directores dentro de la organización? ¿Qué piensa el jefe de operación? ¿Qué piensa el director ejecutivo? Esas son personas con las cuales debes comunicarte al empezar a planificar un cambio y así entender cuáles son sus perspectivas.

Repito, ya hemos hablado sobre la creación de un entendimiento compartido. Mencioné en el ejemplo que se debe comenzar con una definición compartida desde el comienzo. Estas son las personas que quieres hacer participar, los gerentes y los supervisores. Hay que pensar en crear grupos de estudio, proveer capacitación, para que todos manejen la misma información desde el comienzo. Pienso que lanzamos la palabra “coaching” y esperamos que todos entiendan lo que significa.

Bueno, es importante asegurarse de que existe un entendimiento compartido de lo que significa coaching desde el comienzo. Si las personas no saben los detalles, los inventarán y puede transformarse en algo atemorizador para ellos, “Oh, de pronto este coach va a aparecer, ¿qué es lo que va a hacer?” ¿Viene aquí para juzgarme? ¿Le va a contar cosas a mi supervisor? ¿Qué significa realmente esto y en qué consiste?

En esta próxima, es muy importante asegurarse de que puedan identificar quién necesita entender, a quién necesitas involucrar en la toma de decisiones y quién necesita respaldar esas decisiones. Y para nosotros, se trata de crear un proceso en donde puedan participar todas las personas de una organización. Es fácil como director decir, “Sí, está es la estrategia que vamos a emplear”.

Y es fácil que el equipo administrativo piense en cómo se podría emplear, pero todos deberían tener la información en la organización y deberían saber el impacto que tendrá en ellos. ¿De qué forma esto impactará a los coordinadores de alimentos? ¿De qué forma esto impactará a las

familias? Incluimos aquí que hay que pensar en cómo compartir la responsabilidad cuando se avanza. Yo sé, como director, algunas veces asumimos todas las responsabilidades.

O algunas veces, como gerentes, lo hacemos, pero tenemos que pensar en, ¿quién va a dar a conocer el mensaje? ¿Quién va a tomar la iniciativa y de qué partes de la iniciativa se va a ser responsable? Mencioné que en nuestra organización, les solicitamos a algunos de los maestros si querían ser parte del programa piloto y como resultado ellos tomaron la iniciativa en cuanto a la publicidad. Tomaron la iniciativa de compartir sus experiencias con sus pares. Fueron los que publicitaron el coaching en nuestro programa. Hay que pensar en, ¿quién va a asumir la responsabilidad de las diferentes partes y dónde lo van a hacer?

Nancy: Y estaba pensando, también, cuando te referiste a eso, el compartir la responsabilidad, también, ayuda a comenzar a integrar esto en la estructura de la organización, entonces, si todos están informados y diferentes personas están asumiendo la responsabilidad de las diferentes partes del proceso, porque si una persona se cambia a una nueva posición o a una organización nueva, el resto puede continuar y mantener el momentum.

Heath: Correcto. Y la última cosa que le agregamos a esta diapositiva fue tener en mente el usuario final. Tener en mente el usuario final. Entonces, si estamos pensando en la supervisión reflexiva, ¿cómo sería si implementas esta estrategia en tu programa? ¿Cómo será para el visitante domiciliario? ¿Cómo será para el maestro? ¿Cómo será para el supervisor?

Entonces, cuando tienes en mente en el usuario final, lo que realmente estás pensando es, ¿cómo les va a impactar? ¿Qué significará esto para sus trabajos? Y al involucrarlos en el proceso y al preguntarles dónde ven las fortalezas y los desafíos al implementar coaching, de nuevo, es pensar en cómo desarrollar algo — teniendo en mente las personas que mayormente se van a beneficiar. Aquí tenemos un ejemplo que nos gustaría explicar para que puedan pensar en el usuario final en sus programas.

Nancy: OK. Esta es una idea que aprendí y compartí y que encuentro es muy, muy útil. La he utilizado yo misma en diversas situaciones. Desarrollar un mapa de empatía es algo que pueden hacer ustedes mismos cuando piensan en algo que pretenden hacer. Lo pueden usar con una persona, como le vamos a demostrar. O lo pueden usar como actividad grupal, en donde cada persona crea su propio mapa y con esto se desarrolla un mapa de empatía más grande. Como pueden ver, se comienza con un dibujo simple en el medio de la página.

Y ciertamente, si imprimieron las diapositivas y lo quieren marcar, háganlo, o pueden trabajar junto con nosotros y crear su propio mapa de empatía. Saquen una hoja en blanco y háganlo, está bien. Lo que vamos a hacer aquí es que le voy a preguntar a Heath que piense en el hecho de que estamos planeando implementar supervisión reflexiva en nuestro programa. Queremos pensar en la perspectiva del personal, especialmente la perspectiva de los maestros, en esta parte. Podemos hacer otros mapas de empatía para otros miembros del personal.

Vamos a comenzar con este para este ejemplo. Lo que me gustaría que hagas, Heath, es que pienses en un maestro que para ti pueda ser representativo de muchos maestros aquí. Incluso quiero que pienses en cómo se ven. Ya sabes, darles vida. Y si tuviéramos una pizarra, te pediría que dibujaras algunas de las características en esta figura que ves aquí, para que podamos realmente conectarnos con esto como una personal real. Si están sentados en su oficina o en la

casa y están pensando en alguien en sus programas, siéntanse libres de dibujar pelo, usar colores, dibujen los lentes y las joyas, lo que necesiten para que se vea como la persona en la que están pensando.

Y también, piensen quiénes son en términos de las características que lo definen, cuántos años tienen, cuál es su género, cuánto tiempo llevan en el programa, cuál es su función y posición, cuál ha sido su formación educacional, todo lo que puede describir a esa persona de una forma demográfica. A medida que le dan forma a esa persona, voy a seguir con la próxima diapositiva donde veremos esto con un poco más de detalle. No voy a hablar sobre esta persona. ¿Creen que están listos?

Heath: Sí, bueno para mí, la persona en la cual estoy pensando es una maestra de alrededor de 30 años. Ha sido maestra o asistente de maestra en el programa por alrededor de cinco años. Y recién ha sido promovida como maestra principal en un salón de clases. Y la persona que tengo en mente, le hemos pedido que participe en un currículo piloto del programa, y le hemos solicitado no solo que sea una nueva maestra principal, sino que también sea parte de este programa piloto. Ella también tiene dos nuevos maestros asistentes que trabajarán con ella. Entones, esta es la persona que tengo en mente.

Nancy: OK, te voy a hacer un par de preguntas para que veamos a dónde llegamos al considerar estas preguntas. Piensa en esta maestra que acabas de describir y en lo que hace todos los días en su trabajo. ¿Cuáles son algunas de las cosas que ve todos los días?

Heath: Claro, ella trabaja en una escuela pública, así es que ve a muchos niños de edades diferentes en una escuela primaria. Ve a los niños de su salón de clases. Ve a sus asistentes en el salón de clases. En el salón, observa a los niños jugando. Ve que sus asistentes necesitan cambiar los pañales y necesitan ayudar a los niños pequeños a usar el baño. Ve a niños que están felices. Ve a niños que están tristes, algunas veces. Ve a las familias que traen a sus niños a diario.

Nancy: OK. ¿Cuáles son algunas de las cosas que escucha todos los días? Da unos dos o tres ejemplos.

Heath: Sí, ella escucha risas, escucha llantos y escucha a sus asistentes hablando sobre lo que están haciendo con los niños.

Nancy: OK. Y, ¿cuáles pueden ser ejemplos de alguna de las cosas que ella hace todos los días?

Heath: Claro, pienso en que ella tiene que dejar listos los documentos para el día. Está organizando su salón de clases y el entorno de esta, y piensa en su currículo. Esta saludando a los niños y a las familias a medida que van llegando. Está tomando a los niños. Está participando con los niños en el suelo. Está ayudando a los niños a prepararse para las actividades exteriores. Y vengo de un programa en Maine, así es que esto puede conllevar alistar a los niños con abrigos de invierno y pantalones para la nieve y gorros y mitones. Esas son las cosas que hace en forma regular.

Nancy: A medida que te escucho, siento más y más respeto por el duro trabajo que tiene esta maestra y por todo lo que hace cada día. ¿Cuáles son algunas de las cosas que dice?

Heath: En este momento, estoy pensando en lo que dice cuando no está con los niños. Eso fue lo primero que se me vino a la mente. Pienso que está hablando sobre su experiencia con niños, con lo que le va bien y lo que le va mal. Dice que está estresada. Dice que no tiene el tiempo suficiente durante el día para hacer algunas de las cosas que le estamos pidiendo que haga.

Nancy: Y esto es lo que nos está llevando al aspecto del sentir. ¿Hay otras cosas que piensas que ella siente cuando hace su trabajo?

Heath: Pienso que se siente en conflicto. Pienso que siente — Le encanta su trabajo, pero no se siente exitosa en su trabajo. Y está comenzando a pensar como, ¿esto es realmente lo que quiero hacer?

Nancy: ¿Está pensando algo más?

Heath: Pienso que está pensando en cómo mejorarlo. Está pensando en lo que le piden hacer, pero más importante, pienso que está pensando en los niños que ve en forma regular. Eso es lo que se lleva con ella misma en las noches y en eso está pensando.

Nancy: Hemos traído a la superficie mucha información. Y estamos pensando en hacer participar esta maestra y otros que tienen preocupaciones y experiencias similares, en llevar supervisión reflexiva en el programa. En base a lo que hemos descubierto hasta ahora, ¿cuáles pueden ser una o dos cosas que deberíamos asegurarnos de hacer para que ella y otros maestros participen en el proceso que estamos desarrollando?

Heath: Pienso que es importante pensar en el tiempo y tener una conversación con ella y con los otros maestros sobre, ¿cómo pueden incorporar esto en su día? Porque para ellos se siente como que le estamos agregando una cosa más. Pienso que es importante hablar sobre los beneficios, también como de los desafíos que tendrán cuando implementen la supervisión reflexiva. Y pienso que esto está relacionado con el tiempo particularmente.

Nancy: Pareciera que crear un espacio donde las personas puedan expresar sus inquietudes y ser escuchadas con respeto importa bastante, y tomar en cuenta estas preocupaciones a medida que determinamos cómo lo vamos a hacer, porque son preocupaciones reales.

Heath: Pienso que es importante para los maestros escuchar lo que tienen que decir otros maestros sobre cómo mejorará lo que sienten por el programa y cómo mejorará su trabajo del día a día. Lo puedo decir como director, porque esta fue mi experiencia personal, pero decirle a los maestros, “Esto los va a beneficiar”, no quiere decir necesariamente que ellos lo crearán solo porque yo lo digo. Entonces, los maestros lo tienen que escuchar de otros maestros.

Y como el coaching del que hablamos, del que hablé, sobre algunos maestros que recibieron coaching, ellos pudieron comentar sobre los beneficios y lo importante que fue para su trabajo y cómo mejoró su opinión sobre su trabajo, cómo les permitió relajarse y mejorar su vida laboral.

Nancy: Esto directamente aborda muchos de los aspectos que dimos a conocer aquí. Esto fue realmente provechoso y con esto concluimos, pero estaba impactada incluso haciéndolo como demostración, no es una situación planificada en forma real, y pensé que había tanta

información valiosa con la que podía contar a medida que trabajábamos — probablemente para continuar trabajando en el desarrollo de un plan para implementar supervisión reflexiva y hacer participar a las personas y desarrollarlo asegurándose de que les funcione.

Me gustaría — Espero que esta sea una estrategia útil. La pueden reproducir y utilizarla ustedes mismos. Y ciertamente hay información disponible sobre esto. Tenemos las referencias al final de estas diapositivas, donde pueden encontrar más información sobre todo lo que hemos conversado, incluyendo esto.

Heath: Lo que me impacta, no es algo que analicé cuando era director, sino que haciendo este ejemplo con ustedes, me impacta pensar lo importante que hubiera sido para mí, como director, haber implementando esta estrategia, pero con el usuario final en mente. Puede que hubiera cambiado algunos de los enfoques que empleamos en el curso del programa, si hubiera pensado en el usuario final y en lo que ella veía, decía y sentía.

Nancy: Bueno, esta fue una buena reflexión sobre la acción, pensar en, ¿qué aprendí de esta experiencia? Y ¿Qué haría si me encontrará en una situación similar? Sí. Tenemos un par de cosas más a las que nos queremos referir antes de terminar sobre las semillas para el éxito. Esta claramente es una, asegurarse de que tengamos en mente nuestro usuario final. Y, Heath, querías hablar sobre otras cosas con respecto a esto.

Heath: Claro. El día de hoy hemos conversado sobre los principios de las prácticas basadas en las relaciones. Creemos que esta es una de las semillas para el éxito al basarse en lo que ellos son y en lo que significan para ustedes y para sus organizaciones. Y ¿es algo que les gustaría considerar y adoptar? Y ¿cómo adoptarían estos principios en sus organizaciones? Nos gustaría asegurarnos que en el caso que lo adopten, y esperamos que lo hagan, las prácticas basadas en las relaciones, porque creemos que son extremadamente instrumentales para el éxito de la supervisión reflexiva y el coaching.

Y si lo hacen, piensen en el liderazgo. Piensen, ¿es el director un ejemplo de estas prácticas? No me refiero a que un director tiene que ser perfecto, pero, ¿es una persona que practica el respeto por otras personas del programa? ¿Es alguien que valora el crecimiento y aprendizaje continuo? Y no solo el director.

Piensen es los gerentes, piensen es los supervisores, piensen en el liderazgo dentro de sus agencias. Hablamos hoy día sobre el proceso. Y cuando estábamos hablando sobre la reflexión en acción, estábamos realmente pensando que este es un proceso. No hay una respuesta mala o buena. No existe, “Comienzas aquí, y cumples la primera fase, la segunda, la tercera y automáticamente llegas al punto final”, sino que hay que pensarlo como proceso. Hay que pensar en cómo quieres empezar y cuál es el plan que se tiene, pero puede que también tengas que desviarte de ese plan.

Nancy: Y puede que tomé más tiempo del que se pensó originalmente.

Heath: Absolutamente. La verdad es que cuando Nancy comenzó a ayudar a nuestro programa, pensamos que podíamos llevarlo a cabo en un año, y que después estaríamos implementándolo de lleno. Y nos dimos cuenta de que en realidad nos tomó un año que nuestros supervisores nos apoyaran con respecto a la supervisión reflexiva. En cuanto al coaching, nos tomó realmente un

año planificarlo. Hay que mencionar el plan de desarrollo. Pienso que es importante tener un plan por escrito. Es algo que todos pueden tener en forma tangible y del cual se puede hablar, “¿Cómo nos está yendo con el plan?” Y si vamos a hacer correcciones en el curso o si es que vamos a adoptar algo o seguir con una estrategia diferente, hay que documentarlo para que esté visible y sea claro para todos en el equipo.

Hay que pensar en los recursos. Hablamos sobre la maestra y sobre dedicarle tiempo a implementar la supervisión reflexiva, y dedicarle tiempo al coaching. Hay que pensar en los recursos preguntándose, ¿Tiene el programa los fondos para asignar parte del tiempo del personal a estas prácticas? Y ¿Cuál es tu experiencia dentro del programa? ¿A quién tienes en tu equipo que ya posee las destrezas y habilidades y a quién en tu equipo quieres apoyar para que se desarrolle? Hay que pensar en el compromiso.

No me canso de reiterarlo. ¿Tu equipo, y por equipo, no me refiero al director y a los gerentes, me refiero al director, los maestros, los coordinadores de alimento, los visitantes domiciliarios, están todos comprometidos? Y corroborar el compromiso, corroborar unos con otros para verificar donde se encuentran el proceso de cambio. ¿Y que vas a hacer cuando te toque enfrentar lo inesperado? Cuando se torna desafiante, ¿Todos van a estar comprometidos en continuar probando, continuar trabajando para que mejore? Hablamos sobre colaboración. Involucrar al equipo completo.

Hay diferentes partes en donde se tiene que involucrar a los gerentes, es importante involucrar al usuario final. Repito hasta el cansancio que es importante pensar en esa colaboración verdadera a todo nivel de la organización. Y por último, nos gustaría que piensen en la flexibilidad, que está bien cambiar el curso de las cosas. Está bien, aunque hayas pensado que iban en una dirección, está bien observar los datos y a la información que se tiene y decir, “Vamos a irnos por esta otra dirección”. Esa flexibilidad, a medida que se implementen estas dos estrategias, será importante para el éxito del programa.

Nancy: Ya pareciera que hemos hablado bastante en esta hora y creo que seguiremos, porque creo que habrán algunas preguntas. Tenemos 15 minutos para responder preguntas y ver si podemos proveerles con respuestas que sean útiles. Así es sigamos adelante.

Moderadora: el chat está lleno, la gente realmente ha disfrutado esta conversación y hay muchas preguntas para ustedes. Muchos de los chats coinciden en lo difícil que es cuando el personal tiene múltiples funciones. Son el gerente de educación, gerente de discapacidades, supervisor y coach y están abrumados. ¿Qué les pueden decir a los programas para ayudar con esto?

Nancy: OK, creo que tú tienes experiencia directa con respecto a esto. ¿Te gustaría comentar sobre eso?

Heath: Claro. Cuando decidimos considerar el coaching, era fácil ir donde el gerente y decirle, “Claro, puedes agregar eso a tus responsabilidades laborales”. Y nos encontramos con que era muy difícil, que aunque pensamos que alguien podría hacer coaching a medio tiempo, su trabajo de gestión como gerente estaba primero. Siempre los aparta de sus obligaciones como coaching. Y afortunadamente, cuando la retención de los fondos fueron devueltos, pudimos usar parte de estos fondos, en ese momento, para crear una posición de coach autónoma. Lo

que les diría a los programas ahora es que piensen en cuál es su visión. ¿A dónde estás tratando de llegar? Y si una de nuestras visiones es mejorar las relaciones, mejorar la interacción con los niños y que el coaching sea la estrategia que se debería emplear, entonces, hay que revisar los recursos, y quizás no agregar ninguna cosa más.

Era un creyente firme en que queríamos mantener la persona que supervisaba a los maestros y a los visitantes domiciliarios separada de la persona que hacía coaching. No tiene que ser así. Hay muchos programas que tiene éxito al combinar o entrelazar estas funciones. Para nuestro programa, encontramos que era mejor apoyar a los maestros y a los visitantes domiciliarios con gente realizando funciones separadas. Así es que no puedo asegurarles cómo pueden hacerlo, sin tener los detalles de su programa y sin saber de dónde vienen los recursos, pero lo que puedo decir es que es importante asignar esos recursos, si quieren implementar coaching, en particular, o supervisión reflexiva.

¿Están incorporando el tiempo? Y una de las cosas que recuerdo de los maestros y que escuchaba a menudo era, “Estoy muy ocupado, no tengo tiempo, ¿podemos reprogramar la supervisión de hoy día?” Y no les digo que no lo hacía, pero ellos decían, “Hagámoslo en tres semanas”. Y mi respuesta era generalmente, “¿Qué te parece mañana o pasado mañana? ¿Cuándo podrías tener tiempo?” Porque me di cuenta que en ese momento era cuando las personas necesitaban y quería supervisión reflexiva. Y cuando tienes la oportunidad de sentarte por una hora, se sentían mucho mejor con respecto a su trabajo, y al salir sentían que podían hacer un mejor trabajo desde ahí en adelante.

Nancy: Y como otra idea, ahora hay programas, programas de Early Head Start y de cuidado de niños en el área de Baltimore, que están implementando SEFEL, en Baltimore y en otras áreas de Maryland, que han estado observando lo útil que es tener un coach externo, lo que significa contratar a alguien en calidad de consultor para la organización y así proveer este apoyo sin tener a alguien de la misma organización tratando de hacerlo. Yo diría que hay una gran variedad de formas de abordar ese gran dilema. Fue una excelente pregunta.

Heath: Entonces, en sus programas estas son las cosas que tienen que pensar utilizando los fondos de capacitación y asistencia técnica.

Moderadora: En relación a esto, las personas preguntan, ¿cuánto se le paga a un coach? Y quizás no se pueda comentar sobre esto, no hay una respuesta para todos, ciertamente. Depende del modelo, pero quieren saber, ¿cuándo se les paga al coach? ¿Cuántas horas a la semana? Y ¿Se le ofrece la oportunidad a maestros y visitantes domiciliarios existentes? ¿Se contrata a un sustituto para que reemplace a las personas que van a asistir a coaching? Quieren saber más quizás sobre lo que piensan de la información logística más específica.

Nancy: Diría que esas son las preguntas correctas entre las preguntas correctas que se deberían preguntar, ¿cierto? Porque como vimos, hay muchas preguntas. Estamos llegando a lo esencial, ¿cómo debería ser este trabajo? Diría que haría algo como — para poder determinar, ¿cuánto pagar me preguntaría? ¿Qué cualidades, características, formación y experiencia debería tener el coach? Y, ¿cómo se compara esto con niveles similares de experiencia, formación, educación, etcétera a otras funciones dentro de la organización o dentro de otros programas en la comunidad si su organización no tiene una función similar? De alguna forma, pensar en qué haría el coach ideal.

Esto no es exactamente la descripción de la posición, porque eso puede ser un poco abrumador, y pensar en solo esa lista, ¿qué queremos que traigan y qué hagan por nosotros? Y cuál sería la remuneración por ese trabajo, creo que esto sería una buena idea para llegar a una cifra. Me gustaría decir que depende de muchas preguntas, porque la cantidad de horas en la semana que se necesita puede relacionarse con la cantidad de personal que se quiere que tome ventaja de la oportunidad de coaching y con qué frecuencia se quiere que participen.

Y repito, esto es como tratar de determinar la carga de trabajo para un visitante domiciliario, en donde hay que pensar en el tiempo que el coach pasará en reuniones presenciales, cuánto tiempo pasará preparándose y haciendo seguimiento a cada persona a la que se le hace coaching. ¿Qué cantidad de documentación y registro se necesita para poder llegar a una cifra? ¿Quieres agregar algo más a esto?

Heath: Sí, creo que es importante pensar en todas estas cosas. La otra cosa que agregaría es pensar en la distancia. Tal vez, un coach puede que vaya a un edificio donde hay quizás 10 salones de clases, versus otro programa donde cada centro puede tener una distancia de varias millas. Este es un factor que hay que tomar en cuenta. Nuestro programa era rural o es rural y teníamos un coach y le asignamos de 8 a 10 personas, 8 a 10 maestros o visitantes domiciliarios a la vez. No significó que no pudieron, a lo largo del curso del año o más allá del año, que no pudieran interrelacionarse o interactuar con los 8 a 10 maestros durante el curso del año. Y quizás en este período de tres meses, que están trabajando con estos 8 maestros y los próximos tres meses, están trabajando con esos maestros, pero después incluyeron maestros nuevos, también.

Esta es nuestra experiencia. He escuchado de casos que han tenido hasta 15, pero repito, pienso que depende de cuán seguido va el coach y de cuán seguido el coach y la persona que está haciendo el coaching se reúnen. Con respecto a las tarifas de pago, creo que en el programa donde yo trabajé, le pagamos a los coaches al mismo nivel que la posición de gerente de centro. Y yo recomendaría pagarles al nivel de un gerente del programa, porque ese es el nivel de experiencia que se requiere.

Moderadora: OK, gracias. Mencionaron a los visitantes domiciliarios, además de los maestros, la preguntas de alguien fue, ¿Cómo utilizar este servicio en un programa de visitas domiciliarias cuando solo se tiene la opción basada en el hogar? Pero para añadir algo más, también, hay que ayudar a las personas a pensar en, ¿cómo funcionaría con la opción del cuidado infantil familiar y cómo podrían usar estos principios al trabajar con los proveedores de cuidado infantil familiar?

Nancy: Pienso que probablemente los principios son aplicables a cualquier entorno en donde se esté trabajando. Creo que — Y, por favor, cuéntenos Heath si piensas diferente, pero pienso que lo que pasa es que quizás la logística con respecto a la entrega de servicio comienza a cambiar debido al entorno. Y debido a que puede que estés involucrado estrechamente, incluso en el hogar de alguien con el coaching que estás proporcionando, si es una casa de cuidado infantil familiar, hay que pensar en cómo crear una relación segura y en base al respeto, que es lo que realmente forma la base que permite que suceda el aprendizaje. Habría que considerarlo. Es un poco diferente ir allá que ir a un centro.

Y con los visitantes domiciliarios que trabajan mayormente en terreno, pienso que el tiempo resulta tener otros tipos de desafíos en términos de necesitar mantener la carga de trabajo, porque la gente lo necesita y lo espera. Entonces, ¿de dónde y cómo se saca el tiempo y dónde se reúnen? Y, ¿qué es lo que puede satisfacer a ambas personas y qué es lo que crea un entorno confidencial? ¿Utilizamos el centro que es parte de una organización mayor u otro tipo de entorno? Y algo que no mencionamos pero es una opción, es pensar en, ¿puedo hacerle coach a dos o tres personas al mismo tiempo? Y ¿puedo hacer que compartan unos con otras y que se ayuden unos con otras en el aprendizaje y en el apoyo? Y este puede ser una forma de maximizar el tiempo en el proceso de coaching.

Heath: Creo que es importante pensar para qué necesitas el coaching. Para maestros, generalmente hacemos coaching para ver como, ¿cómo están interactuando con los niños? ¿De qué forma están apoyando a los niños? ¿De qué forma están desarrollando relaciones con los niños? Con los visitantes domiciliarios, la preguntas es, ¿de qué forma están apoyando a las familias? ¿De qué forma están interactuando con las familias? ¿De qué forma están desarrollando relaciones con sus familias? Diré que no todas las familias necesariamente están abiertas a hacer esto, pero en mi experiencia, algunas de las familias accederán.

Y hay que requerir el permiso para que el coach acompañe al visitante domiciliario y esté presente para que pueda observar la interacción directamente de la misma forma que lo hacemos con los maestros. Estoy de acuerdo con que se puede hacer coaching en ese entorno, y ese es un recurso, pero no hay nada mejor que ver un visitante domiciliario interactuando con una familia directamente, en persona, en la casa y se puede hacer el coaching observando esto.

Nancy: Sí.

Moderadora: Maravilloso, gracias. Hay una pregunta aquí de Sam, que dice, “¿Cuán transparente debe ser este proceso de coaching con los maestros para los padres y niños?” Si el coaching resulta en un cambio en el proceso o en el ambiente del salón de clases, ¿de qué forma se enmarca esto para los niños y los padres?

Heath: Ciertamente, pienso que el plan de desarrollo profesional de un miembro del personal no es algo que se debe comentar con todo el mundo, pero se puede involucrar a los padres en cuanto a lo que pasa en el salón de clases, y no necesariamente el desempeño del maestro en el salón, pero puede que — Sé que con el preescolar, hablamos mucho sobre las clases. Y muchas prácticas de coaching han sido implementadas para apoyar el mejoramiento de la casa.

Y con los bebés y niños pequeños, hablemos sobre las relaciones y de que estamos trabajando para mejorar las relaciones, porque sabemos que los bebés y los niños pequeños, crecen y se desarrollan mejor cuando han tenido relaciones buenas y sólidas con sus maestros. Y al compartir esto con las familias y al contarles, estamos brindando apoyo, lo cual no es contarles sobre alguien que está haciendo algo malo, sino que se trata de respaldar el crecimiento y el desarrollo para que podamos hacer un mejor trabajo en adelante.

Nancy: Y pienso que otro marco que puede ser útil, nosotros siempre, en forma periódica tenemos días de formación docente, y los maestros asisten y llevan nueva información a la clase. Y esta formación docente está hecha en base al salón de clases para ayudar a los maestros

en su trabajo con los niños del día a día y dándoles lo mejor. ¿Cómo nos mantenemos a la delantera para llevar a cabo las mejores prácticas con los niños y familias?

Moderadora: OK. Vamos a ver. Sarah quiere saber. Disculpen ya hice la pregunta de Sarah. Ella preguntó sobre las visitas domiciliarias.

Nancy: OK.

Moderadora: Esta persona, Hope Carolyn dice, “Soy una psicoterapeuta licenciada y tengo formación en las intervenciones motivacionales. He notado muchas similitudes con la implementación de la práctica reflexiva. Si están familiarizados con esta técnica, ¿me podrían dar diferencias entre estas dos prácticas, las intervención motivacional y la supervisión reflexiva?”

Nancy: Podría decir que tengo algún nivel de familiaridad con las intervenciones motivacionales. He asistido a capacitaciones sobre esto. No es un enfoque que personalmente he implementado. Así es que la persona que está preguntando, puede que tenga más conocimiento para comentar sobre esto, pero creo que pueden haber algunas estrategias compartidas, cuando se piensa en intervenciones motivacionales como un espacio donde se busca energía y compromiso y el interés de la persona con la que se está trabajando, para que alcance una meta que les interesa.

Y pienso que la otra cosa importante es según lo que entiendo de las intervenciones motivacionales, es crear preparación. Las personas asisten a una intervención y a una terapia con diferentes niveles de preparación para mejorar. Y parte de la intervención motivacional puede ser ayudar a alguien a que avance y fortalezca esa motivación, encontrando sus propias razones de por qué hacer este cambio puede ser importante.

Pienso que en forma similar en coaching, algunas veces hablamos sobre hacer cambios, agregar prácticas nuevas, dejar de hacer las cosas a la antigua. Y al crear interés y motivación por hacer las cosas de una forma nueva, las estrategias de la intervención motivacional podrían ser útil en ese respecto. Y de hecho, acabo de leer, en términos de coaching en general, no necesariamente en coaching para la primera infancia, una comparación de las típicas estrategias de coaching y las de intervención motivacional. Y había un gran número de similitudes.

Entonces lo que diría, pensando en esta pregunta, es que al tener conocimiento de las intervenciones motivacionales efectivamente ayudaría a crear respuestas para el coaching. Y en la supervisión reflexiva, hay situaciones cuando esto sería igualmente útil. OK. Pienso que hay algunas diferencias en cuanto al plan que tiene el supervisado y lo que ven que puede tener mayor importancia en ese momento, y lo que va a ser más útil en este diálogo de supervisión. No lo sé, — No estoy diciendo que no sucede en intervención motivacional, porque no conozco muy bien esa estrategia. En cierto modo es posiblemente un enfoque diferente para mantener la conversación en curso.

Moderadora: Excelente, gracias. Marie quiere saber si hay alguna guía o un cuaderno de trabajo para orientarnos a través del proceso de reflexión para prepararnos para las reuniones de supervisión reflexiva con los supervisores.

Nancy: Bueno, hay publicaciones excelentes sobre supervisión reflexiva. Hay algunas publicaciones disponibles a través de Zero to Three y las referencias se encuentran en la sección de referencias y fuentes. No solo incluyen capítulos con un contenido excelente, sino que, también, tienen ejercicios, actividades y autoevaluaciones útiles. Y de hecho, una de esas fue la que utilizó el grupo de Heath en su estudio y conversación. Y en la que estoy pensando es —

Déjenme ver si está en la lista. Estoy mirando la pantalla cerca, que podría verse gracioso para los que están viendo. Es “Una guía práctica para la supervisión reflexiva”, y está editada por Sherryl Scott Heller y Linda Gilkerson. Y Trudi Norman-Murch junto con Mary Claire Heffron, también, escribieron un libro llamado, "Supervisión reflexiva y liderazgo en los programas infantiles y de primera infancia".

Hay una publicación de formato en monografía de Rebecca Parlakian y otros coautores que estudian diferentes aspectos de las prácticas reflexivas y basadas en las relaciones con contenido valioso, además de evaluaciones, actividades y ejercicios. Pienso que todo esto son recursos y referencias excelentes. Y hay publicaciones similares enumeradas en estas referencias que, también, pueden servir de guía para el coaching, son de Marilyn Chu y, también, de Dathan Rush y su coautor M'Lisa Shelden. Todas han sido preguntas muy buenas. Creo que — ¿Tenemos tiempo para más?

Moderadora: Solo una más.

Nancy: Esta bien.

Moderadora: Sé que se nos acabó el tiempo. Voy a preguntar una más. ¿Pueden compartir algunos de los efectos que han observado como resultado de la implementación de supervisión reflexiva en su programa?

Heath: Creo que es importante pensar en qué datos estadísticos se quieren recoger. Entonces, sabemos que ya hay bastante investigación ahora en coaching y en la efectividad que tiene el coaching, pero hay que pensar en cómo está funcionando con el programa de ustedes y en los datos estadísticos que quieren recoger. Desafortunadamente no tengo esa información, porque ya no soy el director del programa para el que solía trabajar. Solo puede comentar cosas que he observado.

Y lo que observé y escuché de los maestros fue que se sentían mucho mejor con respecto a sus trabajos. Se sentían valorados y escuchados en su trabajo. Sentían que tenían una oportunidad para analizar lo que sucedía en sus interacciones diarias con los niños y con las familias. Ellos sintieron como que en el programa había un sentido de preocupación por lo que estaba pasando y que realmente se quería tener una idea de lo que estaba pasando y cómo se podrían hacer mejorías para todos, para los maestros, para los niños y para las familias. Cuando me fui del programa, estábamos comenzando a implementar el coaching, así es que no tengo esa información específica del programa para el cual trabajé.

Nancy: Puedo comentar un poco. Además de estas experiencias, tuve la oportunidad de trabajar implementando supervisión reflexiva con algunos programas en Baltimore, Maryland. Y eran tres programas muy diferentes. Uno fue un programa de cuidado infantil en un albergue, un

programa que proveía albergue para personas que habían tenido experiencias con violencia doméstica y se proveía vivienda a largo plazo para ellos, también.

En el programa de cuidado infantil, hubo una gran cantidad de problemas sobre las relaciones entre el personal y los padres, habían tensiones y conflictos con ellos. Y habían algunas dificultades entre el personal. Los supervisores comenzaron, con entrenamiento y en consulta continua, a implementar supervisión reflexiva al personal.

Y esto tuvo que ver con hablar sobre lo que era y por qué lo estaban haciendo y por qué importaban las relaciones, y reunirse con cada maestro en forma individual una vez al mes, lo cual funcionaba para su programa. Y después me tuvieron a mí como, “experta externa” un par de veces, para orientar al personal con respecto a estas ideas, por qué importaban y por qué los maestros eran tan importantes para desarrollar estas relaciones efectivas con los padres, que a su vez, apoyaba el sentido de los niños en cuando a la seguridad y a su crecimiento y desarrollo saludable.

Estaba asombrada de ver el progreso que pudieron hacer. Y en el curso de esto, perdieron algunos maestros, hablando sobre el efecto que tuvo, porque algunos maestros no quisieron ser parte de esto y tuvieron que contratar personal nuevo y orientarlos. Y lo que también pasó fue que a través de la organización principal, estaban haciendo un esfuerzo para convertirse en una instalación más informada con respecto al traumatismo. Y pudieron ver un demo interno de la diferencia que estaba haciendo la supervisión reflexiva y comenzaron a pensar en cómo adoptarla, Y recientemente publicaron una posición laboral para trabajar en supervisión reflexiva con los médicos. Y pensé, “Uhh, esto es genial”.

Y otro de los programas fue una pequeña unidad de tratamiento con una universidad grande que tratan niños que han sido víctimas de maltrato infantil y recibía niños y a padres en forma conjunta. Comenzaron a repensar cómo realizaban sus reuniones, lo que abordaban en la supervisión y cómo participaban — Tenían varios estudiantes en rotación. ¿Cómo invitarlos y orientarlos en las prácticas basadas en las relaciones y en la supervisión reflexiva con la esperanza de que se llevaran el conocimiento con ellos? Así es que comenzaron a cambiar incluso los tipos de preguntas que le preguntaban cuando eran entrevistados para invitarlos y en forma consciente enseñándoles estas estrategias en las reuniones y a cómo usarlas, al igual que con supervisión individual.

Y otro programa fue uno de salud mental que trataba a niños pequeños, niños más grandes y familias. Y la gran cosa para ellos fue crear una oportunidad de reflexión para los supervisores para que pudieran conectarse, para que pudieran hablar abiertamente. Y lo que crearon es una oportunidad segura con una estructura mayor que no siempre proporcionó apoyo. Y fue muy interesante para mí ver cómo lo utilizaron y cómo siguieron haciendo planes para continuar proporcionando ese espacio entre ellos una vez que se acabó la oportunidad de consultoría. Así es que esos son algunos de los resultados que pude observar.

Heath: De acuerdo a algunos datos que he trabajado con programas, es analizar el plan de desarrollo profesional y las metas que se fijan en el plan de desarrollo profesional y compararlo cuándo hay un coach que trabaja con un maestro, en comparación a cuando hay maestros que no están trabajando con un coach, ¿cuál es la probabilidad de que logren su meta?

Otro ejemplo de un programa en el que trabajé fue registrando la rotación de maestros. Y si se implementa supervisión reflexiva, ¿esto promueve en los maestros que se queden y que se sientan mejor con respecto a su trabajo, versus cuando hubo supervisión reflexiva, cuál fue la rotación de los maestros? Esos son algunos ejemplos de programas en los que he trabajado pensando en los datos que se quieren recoger.